



e-ISSN: 2630-631X

Article Type
Review ArticleSubject Area
BusinessVol: 8 Issue: 65
Year: 2022 November
Pp: 2265-2273Arrival
17 October 2022
Published
30 November 2022
Article ID 66421Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/smryj.66421>How to Cite This
Article

Korkmaz, C. ve Bektaş, Ç. (2022). "Liderlik Tarzları ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki Üzerine Bir Literatür İncelemesi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 8(65): 2265-2273



Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Liderlik Tarzları ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki Üzerine Bir Literatür İncelemesi¹

A Literature Review On The Relationship Between Leadership Styles And Work Engagement

Caner Korkmaz¹ Çetin Bektaş² ¹ Dr. Öğr. Üyesi., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Mimarlık, Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi, Grafik Sanatlar Bölümü, Sivas, Türkiye

ÖZET

Örgütler, birden fazla insanın belirli amaçlara ulaşmak üzere bir arada bulunduğu sosyal yapılardır. Bu sosyal yapılar içerisinde, bireyler, önceden saptanmış amaçları gerçekleştirmek için çaba harcamaktadırlar. Örgütlerin, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için insan unsuruna önem vermeleri gerekmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşma konusunda, yönetici ve çalışanlara önemli görevler düşmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde farklı davranışlar sergileyebilmektedirler ve bu davranışlar, bazı olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışan davranışlarını etkileyen farklı değişkenler bulunmaktadır ve bu değişkenlerden biri de yöneticilerin benimsediği liderlik tarzıdır. Literatürde, liderlik konusu önemli bir yere sahiptir ve liderlik tarzlarının farklı örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkilendirildiği birçok çalışma bulunmaktadır. Yöneticiler tarafından benimsenen liderlik tarzları, farklı örgütsel davranış değişkenlerini etkileyebilir ve bu değişkenlerden biri de çalışmaya tutkunluktur. Liderlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi ve çalışanların yüksek çalışmaya tutkunluk seviyesine sahip olması, örgüte olumlu katkılar sunabilir. Örgütsel davranış değişkenleri ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların sayısının artması, yönetim ve organizasyon literatürünün gelişmesi için önemlidir. Bu çalışmanın amacı liderlik tarzları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi literatür çerçevesinde açıklamaktır. Buna yönelik olarak öncelikle, lider, liderlik ve liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Ardından, çalışmaya tutkunluk kavramı açıklanmıştır. Bu açıklamadan sonra, literatürde farklı liderlik tarzları (dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik ve paternalist (babacan) liderlik) ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilmiştir. Son olarak, literatürde yer alan çalışmaların sonuçları ışığında genel bir değerlendirme yapılmıştır ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çalışmaya Tutkunluk, Lider, Liderlik Tarzları, Örgütsel Davranış

ABSTRACT

Organizations are social structures in which more than one person comes together to achieve certain goals. In these social structures, individuals make an effort to achieve predetermined goals. Organizations need to attach importance to the human element in order to gain a competitive advantage over their competitors. Managers and employees have important duties in achieving organizational goals. Employees exhibit different behaviors in the organization and these behaviors lead to some positive and negative consequences. There are different variables that affect employee behaviors and one of these variables is the leadership style adopted by the managers. In the literature, the subject of leadership has an important place and there are many studies in which leadership styles are associated with different organizational behavior variables. Leadership styles adopted by managers can affect different organizational behavior variables and one of these variables is work engagement. The positive attitudes and behaviors of the leaders and the high level of work engagement of the employees can contribute positively to the organization. The increase in the number of studies on organizational behavior variables is important for the development of management and organization literature. The aim of this study is to explain the relationship between leadership styles and work engagement within the framework of the literature. In this sense, firstly, the concepts of leader, leadership and leadership styles have been emphasized. Then, the concept of work engagement has been explained. After this explanation, studies examining the relationship between different leadership styles (transformational leadership, servant leadership, ethical leadership and paternalistic leadership) and work engagement in the literature have been given. Lastly, a general evaluation has been made in light of the results of the studies in the literature and suggestions have been recommended.

Keywords: Work Engagement, Leader, Leadership Styles, Organizational Behavior

GİRİŞ

Günlük yaşam içerisinde etkileşim içerisinde bulunduğumuz farklı örgütler, bilinçli bir biçimde kurulan ve bilinçli bir şekilde yönetilmesi gereken sosyal yapılardır (Alper ve Çetin, 2018: 49). Tarihsel açıdan değerlendirildiğinde, liderler, etkilemeye yeteneği aracılığıyla birçok dönemde kitleler üzerinde büyük değişimler oluşturmışlardır. Toplumsal yaşamda, kitleler üzerinde değişimler oluşturmak önemli olduğu gibi örgütler için stratejik bir kaynak olan çalışanlar üzerinde de etkili olabilmek, örgütsel amaçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır (Erol ve Köroğlu, 2013: 46).

Günümüzde, çalışan performansı ve örgütün verimliliği açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin sıradan bir yönetici olmaktan kurtulup, izleyicilerine (çalışanlarına) ilham veren ve onlarla yakından ilgilenen bir lider olarak davranması önemlidir (Beğenirbaş ve Yalçın, 2020: 161). Çünkü liderin sergilemiş olduğu davranışlar, benimsediği strateji ve taktikler örgütsel amaçlara ulaşılması ve uyumun sağlanmasına ek olarak çalışanların davranışlarını da etkilemektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Bu bağlamda, liderlerin örgüt içerisinde korku iklimi oluşturmak, çalışanlara yönelik katı otorite uygulamak ve emir verici şekilde davranmak yerine; çalışanları motive edici, onların kişisel gelişimlerine fayda sağlayıcı ve onları destekleyici davranışlar

¹ Bu çalışma, 6. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumunda sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.



sergilemesi, çalışanların örgüt içerisinde gönüllü rol davranışı sergileme isteğini artırabilir (Korkmaz vd., 2018: 952). Literatür incelendiğinde ise, liderlikle ilgili farklı düşünce ve teoriler ortaya atılmış ve tek doğru bir liderlik davranışının olmadığı gerçekleştirilen araştırmalar çerçevesinde ortaya konulmuştur (Tokmak, 2018: 959).

Örgütlerin performansı açısından, çalışanların işlerine adapte olması, çalışırken kendilerini mutlu hissedebilmeleri, dinç ve enerjik olmaları, yapmış olduğu işin bireyler için gurur kaynağı olması ve onlara ilham vermesi önemlidir. Bu bağlamda, çalışmaya tutkunluk bir önceki cümlede bahsedilen unsurları içermesi açısından, örgütler için olumlu çıktılar sağlayabilecek önemli bir değişkendir (Cinnioğlu ve Saçlı, 2019: 1170). Bu sebeple, rekabetçi örgütler, çalışmaya tutkunluğu teşvik edebilmek için çalışanlarına, destekleyici, olumlu ve motive edici bir çalışma ortamı sunmalıdırlar. Buradan yola çıkarak, liderliğin çalışan davranışları üzerinde etkisi olduğundan, etkili bir liderlik tarzının bireylerin çalışmaya tutkunluğunu artırabileceği söylenebilir (Gözükara ve Şimşek, 2015: 195).

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi literatür çerçevesinde açıklamaktır. Bu amaca yönelik olarak öncelikle, lider, liderlik, liderlik tarzları ve çalışmaya tutkunluk üzerinde durulmuştur. Ardından, literatürde farklı liderlik tarzları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilmiştir. Son olarak, literatürde yer alan çalışmaların sonuçları ışığında, liderlik tarzları ve çalışmaya tutkunluk ilişkisine yönelik genel bir değerlendirme yapılmıştır ve öneriler sunulmuştur.

LİDER VE LİDERLİK TARZLARI

Lider, diğer bireyleri belirli bir amaca yönelik olarak davranmaya sevk eden, o bireylere ilham veren, onları etkileyen ve bu bireylerin kendisini isteyerek takip etmelerini sağlayan kişidir. Başka bir tanımlamaya göre ise lider, bir grup bireyin, kendi sahip olduğu kişisel amaçları ve gruba yönelik amaçları gerçekleştirmek üzere izlediği, onun istek, emir ve talimatı doğrultusunda davranış sergilediği kişidir (Koçel, 2018: 585).

Liderlik ise, işgörenleri belirli amaç ve hedeflere yönelik olarak harekete geçirebilmek şeklinde ifade edilebilir (Gerçek, 2018: 101). Farklı bir tanıma göre ise liderlik, çalışanları işletmenin amaçları etrafında toplayabilme ve çalışanların verimli bir biçimde çalışmalarını sağlayabilme becerisidir (Güney, 2015: 338). Daha geniş bir tanıma göre ise liderlik, bir bireyi ya da bir grubu önceden belirlenmiş ortak hedeflere yönlendirebilme, belirlenen bu hedeflere ulaşma konusunda işgörenlerini cesaretlendirebilme, teşvik etme ve örgütsel faaliyetler arasında uyum sağlayabilme yeteneğidir (Çatır ve Ünlüönen, 2015: 97).

Örgütlerde, bireysel ve örgütsel amaçların birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi ve çalışanların örgütsel amaçlara yönlendirilmesi noktasında liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlerin özellikleri ve sergiledikleri davranışlar, takipçilerinin davranışlarına etki edebilmekte ve amaç başarımına katkı sunabilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). Çalışanların liderlerine karşı güven hissetmeleri, onun adaletli davrandığını ve kendilerine ilham verdiğini düşünmeleri, verdiği sözlerde duracağına inanmaları, doğru olanın yapılması noktasında örnek olduğunu düşünmeleri; çalışanların örgüte yönelik pozitif duygular beslemelerini sağlayacaktır (Durgut ve Günay, 2020: 150). Liderlik ile ilgili son dönemde yapılan çalışmalar incelendiğinde, otokratik ve katı kurallar içeren liderlik tarzlarından ziyade dönüşümcü, katılımcı ve birlikte görev yaptığı bireyleri örgütün merkezinde gören liderlik tarzlarının günümüz örgütlerinde daha başarılı oldukları görülmektedir (Tokmak, 2018: 960). Bu bağlamda, çalışanların olumlu bir şekilde etkilenebilmesi ve yönetim faaliyetlerinde başarının yakalanabilmesi açısından modern liderden beklenenler şu şekilde sıralanabilir (Bektaş, 2016b: 50-51);

- ✓ Örgüt içerisinde adaleti sağlayabilmeli,
- ✓ Doğru sözlülüğü benimsemeli,
- ✓ Güven oluşturabilmeli,
- ✓ Çalışanları motive edebilmeli,
- ✓ Çalışanları güçlendirebilmeli.

Literatür incelendiğinde, liderliği konu edinen birçok farklı çalışmanın gerçekleştirildiği, farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya atıldığı ve örgüt amaçlarına ulaşmada hangi liderlik tarzının daha verimli olacağını irdelendiği görülmektedir (Taslak, 2008: 122). Bu bağlamda; dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik, paternalist (babacan) liderlik gibi farklı liderlik tarzları, araştırmalarda yer bulmuştur.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider, değişim ve yenilenmeyi sağlayarak örgütleri üstün bir performans noktasına ulaştıran kişidir. Bu noktada, liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu kendini takip edenlere kabul ettirmesi önem

taşımaktadır (Koçel, 2018: 610). Başka bir ifadeyle dönüşümcü liderlik, izleyicilerinin lidere yönelik güven, saygı duyduğu ve izleyicilerini örgüt hedeflerine erişme noktasında beklenenden daha fazlasını yapma yönünde motive eden ve dört adet bileşenden (idealize etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişiye özel ilgi) oluşan bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Dede, 2019: 1924-1925).

Dönüşümcü lider, çevresel koşullarda meydana gelen değişimleri de dikkate alarak örgütte yer alan insan kaynağını maksimum seviyede değerlendirebilen ve aynı zamanda, çalışanlara maddi ve sosyal imkanlar sağlayarak onların sahip olduğu yaratıcılık potansiyellerini de değerlendirebilen liderdir (Bektaş, 2018: 253-254). Kısaca dönüşümcü liderler, önceden belirlenmiş örgüt hedeflerine varmak için takipçilerinin davranışlarını, değerlerini ve inançlarını değiştirebilen bireylerdir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60). Bu liderlik tarzını benimseyen liderler, basit dönüşüm/değişim metodlarının ilerisinde hareket ederler, farklı hayaller tasarlarlar, daha yüksek performansa ulaşmak için çalışanlarına fırsat tanırlar (Taş vd., 2007: 88) ve çalışanlarının içsel motivasyonlarını artırır (Pradlan ve Jena, 2019: 32).

Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf'in (1977), hizmetkâr liderliği farklı bir liderlik tarzı olarak kavramsallaştırması, liderlik literatüründe yeni bir araştırma akışı başlatmıştır (Aktaran Saalem vd., 2020: 2). Hizmetkâr liderlik düşüncesi, liderin, önceliği kendi ihtiyaçlarına vermekten ziyade başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya vermesine dayanır. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin odak noktası, benlikten ziyade başkalarıdır ve bu anlayışta "hizmet etmek" liderin temel rolüdür (Çiçek, 2020: 66). Hizmetkâr liderlik anlayışı, liderlerden, işgörenlere hizmet eden, aldıklarından çok daha fazlasını vermeyi tercih eden, kendi ihtiyaçlarından çok işgörenlerinin ihtiyaçlarını düşünen ve bu ihtiyaçlara hizmet eden bireyler olmalarını beklemektedir (Akyüz ve Eren, 2013: 193).

Hizmetkâr liderler, tutarlı davranışlar gösterirler. Bu açıdan yerine getiremeyecekleri sözler vermemeye dikkat ederler, bireylere güven aşılarlar, kimseyi aldatmazlar, bilgileri farklı şekillerde çarpıtmazlar (Baykal vd., 2018: 114). Hizmetkâr liderler, görüşlerinin gerçekleştirme noktasında emretmek yerine hizmet etmeyi tercih etme ve etik kurallar çerçevesinde adil kararlar alma eğilimindedirler. Ayrıca bu anlayışı benimseyen liderler, işgörenlerini odak noktası yapar ve onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarının artmasına yardımcı olur (Usta ve Ünsal, 2018: 170).

Etik Liderlik

Etik kavramı, farklı birçok kaynakta ahlak felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Bektaş, 2016a: 10). Etik, kişilerin gerek topluluk içinde gerekse özel yaşantılarında, edindikleri amaçlarını ve bu amaçlara varmak için yaptıkları faaliyetler ile sergiledikleri tutum ve davranışları inceleyen; bunları iyi, kötü, doğru ve yanlış biçiminde tanımlayan ve anlaşılmasına yardımcı olan sistematik düşünce topluluğudur (Bolat ve Seymen, 2003: 69).

Brown vd. (2005: 120)'ye göre etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası iletişim aracılığıyla normatif olarak uygun davranışın sergilenmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla izleyicilere tanıtılmasıdır. Başka bir ifadeyle etik liderlik, etik ilke ve değerlere göre hareket ederek takipçileri yönlendirme, etkileyebilme ve amaca varma sürecidir. Bu liderlik tarzında, etik ilkeler, liderin güç kaynağını oluşturur. Etik liderler, bireylere karşı adaletli, tarafsız, eşit, saygılı, hoşgörülü ve samimi davranan kişilerdir (Şentürk, 2011: 32-33). Etik liderler, örgüt içerisinde etik davranışlar gösteren, bireysel ihtiyaçları önemseyen, önyargısız ve tarafsız bir şekilde davranabilen, çalışanlarının haklarını koruyan ve bu davranışları aracılığıyla çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturan bireylerdir (Teyfur vd., 2013: 86). Liderlerin izleyicileri ile güçlü ve uzun süreli ilişkiler kurabilmesinde, izleyicilerine güven verebilmesi ve zor zamanlarda onlara yol gösterebilmesi önemlidir. Bu bağlamda, çalışan odaklı düşünme, eşit, adil ve güvenilir olabilme özellikleri taşıyan etik liderler, örgütsel performansın artmasına katkı sağlayabilirler (Liman vd., 2019: 184).

Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalizm (babacanlık), ikili ilişkilerin niteliği ve bu ilişkilerde iki tarafın (ast-üst) görev ve sorumluluklarını içerir. Paternalist toplum yapılarında bu iki taraf (ast-üst) arasında bulunan ilişki, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişki gibidir. Yani bu ilişki çerçevesinde, üstün görevi, astını korumak, onu yönlendirmek ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları astı adına vermektir. Bu yapılanlara karşılık asttan, üstüne itaat etmesi ve ona bağlılık göstermesi beklenir (Aycan, 2001: 2). Paternalizm, örgütte ast ve üst arasındaki (lider-çalışan) ilişkinin, ailelerin evlatlarıyla olan ilişkilerine benzer bir şekilde oluşturulmasını içerir (Cerit vd., 2011: 89).

Paternalist liderlik anlayışını benimseyen lider, bir aile olarak görülen örgütte yer alan bireylere, ailenin bir parçası olduğunu hissettirir. Bu bağlamda, izleyicilerinin yeni bir faaliyeti nasıl uygulayacaklarını onlara

açıklar, onları yeri geldiğinde ödüllendirir ya da uyarır (Şendoğdu ve Endirençelebi, 2014: 256). Bu liderlik tarzına göre, liderin çalışanları (takipçileri) adına kararlar alması, liderin kendisini takipçilerinin ailesinin bir parçası olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, paternalist liderler, çalışanlarının profesyonel yaşamlarının yanı sıra onların özel ve sosyal yaşantılarına da yardımcı olabilmek için çalışanlarının sorunlarını çözmeye ve onlara yol göstermeye çabalayabilirler (Taşlıyan vd., 2017: 77). Paternalizm konusundaki yaklaşımlar, bu anlayışta, liderin çalışanlara yönelik babacan bir tavır benimsenmesine vurgu yapmaktadır. Bu anlayışını benimseyen bir lider, çalışanların hissettikleri olumsuz duyguların azalmasına ve motivasyonlarının artmasına katkıda bulunabilir (Çetinkaya, 2021: 1664).

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

İngilizce literatürde “work engagement” olarak ifade edilen çalışmaya tutkunluk kavramının, Türkçe literatürde farklı çevirilerle de ifade edildiği görülmektedir. Bu bağlamda çalışmaya tutkunluk kavramı literatürde, işe tutkunluk (Başoda, 2017), işe adanmışlık (Meriç vd., 2019), işe angaje olma (Arslan ve Demir, 2017), işle bütünleşme (Kenek ve Sökmen, 2022) gibi farklı çevirilerle de kullanılmaktadır. Çalışmaya tutkunluk, örgüt odaklı olmaktan çok birey odaklı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmaya tutkunluk, bireyin çalışma süresi sırasında kendisini iyi hissettiği bir ruhsal durum olarak belirtilmektedir ve bu kavram, kısa bir süre içerisinde alanyazında yer edinerek farklı araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Çankır ve Yener, 2017: 61).

Kahn’a (1990: 694) göre çalışmaya tutkunluk bireylerin, rol performansı esnasında, kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmeleridir. Başka bir ifadeyle çalışmaya tutkunluk, dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) tarafından karakterize edilen, olumlu, tatmin edici, iş ile ilgili bir ruhsal durum olarak tanımlanabilir (Schaufeli vd., 2002: 74). Tanımda yer verilen bu üç çalışmaya tutkunluk boyutu aşağıdaki gibi açıklanabilir;

Dinçlik, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile ısrarla devam etmesi tarafından karakterize edilir (Schaufeli vd., 2002: 74). Bu çalışmaya tutkunluk boyutu, bireyin çalışırken enerji dolu ve diğer çalışanlara ilham verici olmasını, zamanını ve çabasını çalışmaya harcamaya harcamaktan memnuniyet duymasını içerir (Çankır ve Yener, 2017: 69).

Adanmışlık, önemlilik duygusu, coşku, ilham, onur ve meydan okuma/mücadele etme ile karakterize edilir (Schaufeli vd., 2002: 74). Adanmışlık, çalışmaya ilişkin güçlü bir bağlılığı yansıtmaktadır. Çalışmaya adanmış kişiler, işlerinin ilgi çekici tarafının bulunduğunu, mücadele etmeyi gerektirdiğini, belli bir amaca yönelik olduğunu ve anlamlı olduğunu düşünürler. Bu açıdan, işleri onlar için ilham vericidir ve bu kişiler işlerini hevesle yaparlar ve yaptıkları işten gurur duyarlar (Turgut, 2011: 156).

Yoğunlaşma, kişinin işine tamamen konsantre olması ve işine derinlemesine dalmasıyla karakterize edilir, bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işten ayırmakta güçlük çeker (Schaufeli vd., 2002: 75). Bu çalışmaya tutkunluk boyutu, olumsuzlukları da beraberinde getirebilir. Çünkü, bireylerin kendilerini işe vermesi, kişisel ilişkilerinde zorluklar yaşayabilmelerine, kendilerine dinlenmek ve rahatlamak için gerekli zamanı ayıramamalarına sebep olabilir (Çankır ve Yener, 2017: 71).

Çalışmaya tutkun kişilerden, yaptıkları işleri severek ve yüksek düzeyde motivasyonla yapmaları beklenir (Bağcıoğlu ve Kaygın, 2018: 608). Çalışmaya tutkunluk, bireylerin çalışma ortamında enerjik, istekli, hevesli ve dayanıklı hissetmesini sağlar. Günümüz iş dünyasının rekabetçi ve yoğun çalışma şartları göz önünde bulundurulduğunda, böyle hisseden çalışanlar, günümüz örgütlerinin arzuladığı çalışan tipini oluşturmaktadır (Topaloğlu vd., 2019: 60). Çünkü örgütte yer alan bireylerin çalışmaya tutkun olmaları, bazı olumlu sonuçları da beraberinde getirebilir. Bu bağlamda, çalışmaya tutkun bireylerin işten ayrılma niyetlerinde azalma ve performanslarında artış gözlemlenebilir.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve paternalist (babacan) liderlik tarzlarının çalışmaya tutkunluk ile olan ilişkine yönelik gerçekleştirilen literatür incelemesine yer verilecektir.

Dönüşümcü Liderlik ve Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi

Çin’de gerçekleştirilen bir çalışmada Wang vd. (2010: 554-558), dönüşümcü liderlik, çalışmaya tutkunluk ve duygusal emek stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, dönüşümcü liderliğin çalışmaya tutkunluk, yüzeysel davranış ve derin davranış ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu ve dönüşümcü liderlik ile derin davranış arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluğun kısmi aracı rolünün bulunduğu belirlenmiştir.

Gözükara ve Şimşek (2016: 72-84), özel bir üniversitede çalışan bireylerden elde ettikleri verilerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme ve iş özerkliğinin aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve bu iki değişken (dönüşümcü liderlik-çalışmaya tutkunluk) arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme ve iş özerkliğinin aracılık rolünün bulunduğunu saptamışlardır.

Galiçya’da, turizm sektöründe çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, dönüşümcü liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide yapısal güçlendirmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki ve bu iki değişken arasındaki ilişkide yapısal güçlendirmenin kısmi aracılık etkisinin var olduğu tespit edilmiştir (Amor vd., 2019: 169-178).

Nijerya’da, hemşirelerden elde edilen verilerle yürütülen bir araştırmada, dönüşümcü liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ve kişi-iş uyumunun çalışmaya tutkunluk ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ve dönüşümcü liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun düzenleyici rolünün bulunduğu belirlenmiştir (Enwereuzor vd., 2020: 346-366).

Sağlık çalışanların üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında Kenek ve Sökmen (2022: 1023-1040), dönüşümcü liderlik ile çalışmaya tutkunluk ilişkisini ve bu iki değişken arasında iş tatmininin aracılık rolünü araştırmışlardır. Analiz sonuçlarıyla birlikte, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini değişkenlerinin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif yönde bir etkilerinin olduğuna ve iş tatmini değişkeninin ise, dönüşümcü liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında aracı rolünün bulunduğuna ulaşılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik ve Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi

Filistin’de, akademik personellerden elde edilen verilerle yürütülen bir çalışmada, hizmetkâr liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide içsel motivasyon, psikolojik sahiplik ve kişi-iş uyumunun aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, hizmetkâr liderliğin akademik personelin çalışmaya tutkunluğu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve bu iki değişken arasındaki (hizmetkâr liderlik-çalışmaya tutkunluk) ilişkide içsel motivasyon, psikolojik sahiplik ve kişi-iş uyumu değişkenlerinin aracılık etkisinin bulunduğuna tespit edilmiştir (Aboramadan vd., 2020: 617-633).

Hizmet sektöründe yönetici olmayan bireyler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında Kır ve Karabulut (2021: 359-357), hizmetkâr liderliğin çalışmaya tutkunluğa olan etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü araştırmışlardır. Elde edilen bulgular çerçevesinde, hizmetkâr liderlik ve örgütsel adaletin çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilediğini ve hizmetkar liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel adalet değişkeninin aracı rol üstlendiğini belirtmişlerdir.

Zainab vd. (2022: 94-106), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, hizmetkâr liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik iklimin aracılık rolünü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, hizmetkâr liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik iklimin aracılık rolünün bulunduğuna belirlenmiştir.

Gaziantep’te görev yapan kamu çalışanlarından elde ettiği verilerle Özbezek (2022: 584-602), hizmetkâr liderlik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderliğin ve psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilediği ve hizmetkâr liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün bulunduğuna saptanmıştır.

Etik Liderlik ve Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi

Taşlıyan vd. (2016: 2541-2562), itfaiyecilik mesleğini icra eden bireylerden elde ettikleri verilerle yürüttükleri çalışmalarında, etik liderliğin örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk değişkenleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, etik liderliğin örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan bilişsel güven düzeyini ve çalışmaya tutkunluğun üç alt boyutunu pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Sierra Leone’nin başkenti Freetown’daki Kamu Hizmeti Komisyonunda farklı departmanlarda çalışan bireylerden toplanan verilerle gerçekleştirilen bir çalışmada, etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluğun aracı rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışmaya tutkunluk ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ve etik liderlik-örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluğun aracılık rolünün bulunduğuna belirlenmiştir (Bah vd., 2020: 26-35).

Wibawa ve Takahashi (2021: 1-12) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, etik liderliğin çalışmaya tutkunluk ve işkoliklik üzerindeki etkisinde öz-yeterliliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, etik liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve etik liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide öz-yeterliliğin düzenleyici rolünün bulunmadığı ortaya konulmuştur.

Türkiye’de bir devlet üniversitesinde çalışan personeller üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında Öztürk ve Demirtaş (2022: 192-200), etik liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sadakatının aracılık rolünü araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, etik liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve etik liderliğin çalışmaya tutkunluğun üç alt boyutuna olan etkisinde çalışan sadakatının aracı rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Paternalist (Babacan) Liderlik ve Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi

Korkmaz vd. (2018: 950-973), çalışmalarında paternalist liderliğin alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolünü incelemişlerdir. Yapılan analizler doğrultusunda, paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki liderlik alt boyutlarının çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, yardımsever liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etkisinde çalışmaya tutkunluğun tam aracılık ve ahlaki liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etkisinde çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık ettiğini saptamışlardır.

Gıda sektöründe görev yapan bireylerden toplanan verilerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında Kılıç vd. (2020: 2875-2911), dönüşümcü ve paternalist liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde sıklık-esnekliğin aracılık etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda hem paternalist hem de dönüşümcü liderlik tarzının çalışmaya tutkunluğu pozitif ve anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir.

Türkiye’de sağlık personellerinden elde edilen verilerle yürütülen bir çalışmada paternalist liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, paternalist liderliğin çalışmaya tutkunluk (toplam) ve çalışmaya tutkunluğun üç alt boyutu (dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma) üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Nal ve Sevim, 2020: 90-107).

Koçak ve Küçük (2021: 179-196), İstanbul’da farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında paternalist liderlik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide işkoliklik ve lidere güven değişkenlerinin aracılık rolleri incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, paternalist liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu iki değişken (paternalist liderlik-çalışmaya tutkunluk) arasındaki ilişkide işkoliklik ve lidere güven değişkenlerinin aracılık rollerinin bulunduğu belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler, birden fazla insanın belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya geldiği sosyal yapılardır. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında, örgüt içerisinde yer alan bireyler önemli rol oynamaktadır. Günümüzün hızla değişen çevre koşulları ve şiddetli rekabet ortamı düşünüldüğünde, çalışanlar, örgütlerin stratejik kaynağını oluşturmaktadır. Çalışanlar, örgüt içerisinde farklı davranışlarda bulunabilirler ve bu davranışlar, birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedirler. Çalışan davranışları farklı birçok faktörden etkilenebilir. Örgütsel destek algısı, örgütsel adalet algısı, lider-üye etkileşimi, örgütsel güven vb. gibi konular çalışan davranışlarına yön verebilir. Örgütsel amaçların başarımında liderlere önemli görevler düşmektedir. Liderler, almış olduğu kararlar ile örgütün geleceğine şekil verirler ve aynı zamanda, sergilediği tutum ve davranışlarla, takipçilerini (çalışanlarını) etkileyebilirler. Bu bağlamda, çalışan davranışları üzerinde etkili olan faktörlerden birinin de liderin benimsediği liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

Örgütsel davranış alanı açısından düşünüldüğünde, çalışanların örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık düzeyleri, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini düzeyleri, işten ayrılma niyetleri vb. gibi unsurlar örgütlerin performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütlerin performansı üzerinde etkili olabilen bu değişkenlerden biri de çalışmaya tutkunluktur. Çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyleri farklı faktörler tarafından etkilenebilir. Liderin, izleyicilerine (çalışanlarına) yönelik sergilediği tutum ve davranışlar çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeylerini etkileyebilir.

Bu çalışmada, liderlik tarzları ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki literatürde yer alan çalışmalar ışığında incelenmiştir. Literatürde yer alan çalışmaların (bu çalışmada incelenen araştırmaların) sonuçları değerlendirildiğinde, genellikle, dört farklı liderlik tarzı (dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik, paternalist (babacan) liderlik) ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu / bu dört farklı liderlik tarzının çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak, yöneticilerin bu dört farklı liderlik tarzını benimsemelerinin / bu liderlik tarzlarına uygun davranışlar sergilemelerinin, çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeylerini

artıracağı düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak, liderlerin, çalışanlar tarafından pozitif algılanacak liderlik tarzlarını benimsemelerinin, çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeylerini artırabileceği söylenebilir.

Tüm bunlara ek olarak, yerli literatür incelendiğinde, olumsuz bir liderlik tarzı olan toksik (zehirli) liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma olmadığı görülmüştür. Buradan yola çıkarak, gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, toksik (zehirli) liderlik ve çalışmaya tutkunluk değişkenleri arasındaki ilişkinin araştırılmasının, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. Aboramadan, M., Dahleez, K. & Hamad, M. (2020). Servant Leadership and Academics' Engagement in Higher Education: Mediation Analysis. *Journal Of Higher Education Policy and Management*, 42(6), 617-633.
2. Akyüz, B. & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
3. Alper, M. & Çetin, C. (2018). Liderlik Türlerinin Whistleblowing İlişkinin Avukatlar Açısından İncelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 48-64.
4. Amor, A. M., Vázquez, J. P. A. & Faiña, J. A. (2020). Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring The Mediating Role of Structural Empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
5. Arslan, E. T. & Demir, H. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 371-389.
6. Arslantaş, C. C. & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
7. Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Özgün Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-31.
8. Bağcıoğlu, D. & Kaygın, E. (2018). Çalışanların Öz Yeterliliklerinin ve Esenlik Algılarının İşe Adanmışlıklarına Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 607- 626.
9. Bah, F. I., Xiongying, N., Gizaw, W. T. & Conteh, I. S. (2020). Ethical Leadership Style and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Employee Work Engagement. *Journal of Business*, 5(1), 26-35.
10. Başoda, A. (2017). İşe Tutkunluk: Kavramsal Açidan Bir İnceleme. *Tarihin Peşinde Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (17), 71-98.
11. Baykal, E., Zehir, C. & Köle, M. (2018). Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı (Mediator) Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
12. Beğenirbaş, M. & Yalçın, R. C. (2020). Hizmetkâr Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkileri: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 19/1(37), 159-194.
13. Bektaş, Ç. (2016a). İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul: Beta Yayıncılık.
14. Bektaş, Ç. (2016b). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(7), 43-53.
15. Bektaş, Ç. (2018). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık
16. Bolat, T. & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
17. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
18. Cerit, Y., Özdemir, T. & Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
19. Cinnioğlu, H. & Saçlı, Ç. (2019). Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1769-1778.
20. Çankır, B. & Yener, S. (2017). İş'te Pozitif Davranış. (1.Baskı), Konya: Çizgi Kitabevi
21. Çatır, O. & Ünlüönen, K. (2015). Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 96-122.

22. Çetinkaya, F. F. (2021). Paternalist Liderliğin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 1662-1681.
23. Çiçek, B. (2020). Hizmetkâr Liderlik Algısının İş Stresine Etkisi: Sivil Havayolu Taşımacılığı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 8(1), 65-78.
24. Dede, N. P. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma. *BMIJ*, 7(4), 1923-1943.
25. Durgut, A. İ. & Günay, G. Y. (2020). Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
26. Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I. & Eze, O. A. (2018). How Transformational Leadership Influences Work Engagement Among Nurses: Does Person-Job Fit Matter?. *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346-366.
27. Erol, G. & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
28. Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 101-118.
29. Gözükar, İ. & Şimşek, Ö. F. (2015). Work Engagement as Mediator in the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Economy & Business Journal*, 9(1), 195-202.
30. Gözükar, İ. & Şimşek, Ö. F. (2016). Role of Leadership in Employees' Work Engagement: Organizational Identification and Job Autonomy. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 72-84.
31. Güney, S. (2015). Örgütsel Davranış. (3. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık
32. Hemedoğlu, E. & Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
33. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
34. Kenek, G. & Sökmen, A. (2022). Dönüştürücü Liderlik ve İşle Bütünleşme İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 1023-1040.
35. Kılıç, K. C., Toker, I. D., Karayel, D., Soyman, T. & Zengin, G. (2020). Paternalist ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde, Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Aracılık Rolü. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2875-2911.
36. Kır, S. & Karabulut, A. T. (2021). Hizmetkâr Liderlik Tarzının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), 359-387.
37. Koçak, Ö. E. & Küçük, B. A. (2021). How Does Paternalistic Leadership Affect Employees' Work Engagement? The Mediating Roles of Workaholism and Trust-in-Leader. *İnsan&Toplum*, 11(3), 179-196.
38. Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. (17. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık
39. Korkmaz, F., Gökdeniz, İ. & Zorlu, K. (2018). Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950-973.
40. Liman, A., Elçi, M. & Murat, G. (2019). Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Liderlik ve Kariyerizm Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomik, İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 183-198.
41. Meriç, E., Çiftçi, D. Ö. & Yurtal, F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-74.
42. Nal, M. & Sevim, E. (2020). The Effect of Paternalist Leadership on Work Engagement: A Research on Health Workers. *Journal of International Health Sciences and Management*, 6(10), 90-107.
43. Özbezek, D. B. (2022). Hizmetkâr Liderlik ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirme Aracılık Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 584-602.
44. Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.
45. Öztürk, H. & Demirtaş, Ö. (2022). Etik Liderlik Davranışlarının Çalışan Sadakati Aracılığıyla İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(1), 192-200.

46. Pradhan, S. & Jane, L. K. (2019). Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour?. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 44(1), 30-40.
47. Saalem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C. & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1), 1-16.
48. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
49. Şendoğdu, A. A & Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
50. Şentürk, C. (2011). Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlanışında Eğitim*, (142), 30-34.
51. Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkisel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 121-144.
52. Taş, A., Çelik, K. & Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.
53. Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
54. Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E. & Fidan, E. (2016). Etik Liderliğin Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. 1.Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, Elazığ 13-15 Ekim 2016, 2541-2562.
55. Teyfur, M., Beytekin, O. F. & Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 84-106.
56. Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılanma Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959-978.
57. Topaloğlu, E. Ö., Sönmez, R. & Yazgan, A. E. (2019). Çalışmaya Tutkunluk ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 13(1), 59-76.
58. Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
59. Usta, M. E. & Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.
60. Wang, Z., Li, X., & Shi, K. (2010, Ağustos). The Relationship among Transformational Leadership, Work Engagement, and Emotional Labor Strategy. 2010 IEEE 2nd Symposium on Web Society Web Society (SWS), 554-558, Beijing, China
61. Wibawa, W. M. S. & Takahashi, Y. (2021). The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement and Workaholism: Examining Self-Efficacy as a Moderator. *Administrative Sciences*, 11(2), 1-12.
62. Zainab, S. S., Ahmad, U. N. U. & Sheeraz, M. I. (2022). Impact of Servant Leadership on Employee Work Engagement: Mediating Role of Psychological Climate, *FWU Journal of Social Sciences*, 16(3), 94-106.